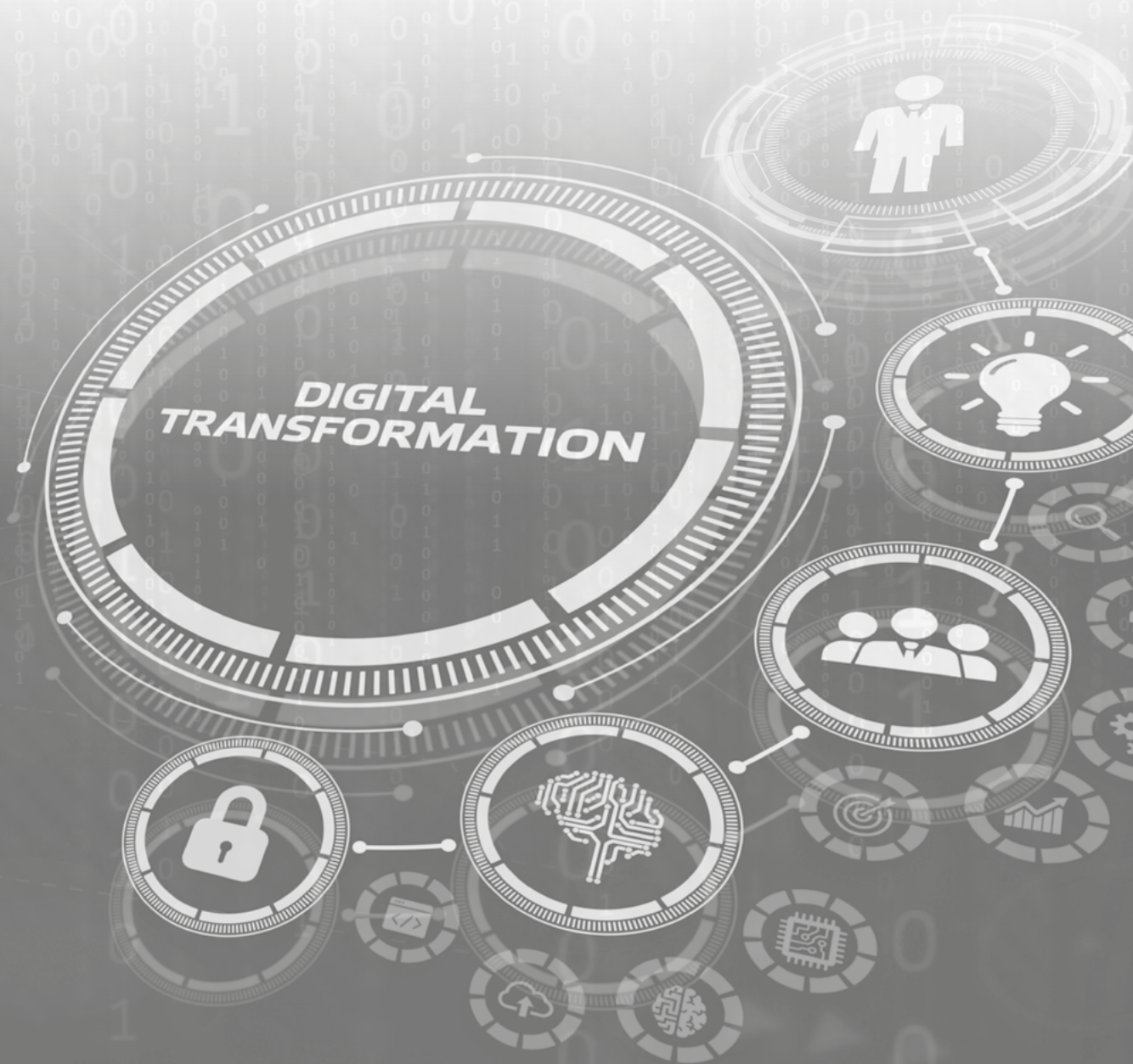


Digitale Transformation, Business Model Innovation und IT-Sicherheit

Veränderung als Chance für die kontinuierliche
digitale Transformation nutzen

Marc K. Peter, Valérie Savoy, Mike Tonazzi, Deborah von Büren
und Anna V. Rozumowski



Impressum

Marc K. Peter, Valérie Savoy, Mike Tonazzi, Deborah von Büren & Anna V. Rozumowski: Digitale Transformation, Business Model Innovation und IT-Sicherheit: Veränderung als Chance für die kontinuierliche digitale Transformation nutzen.

TITAN-EWorkshop-Serie 2021

Hochschule für Wirtschaft FHNW

Olten, Dezember 2022

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen die Autorinnen und Autoren und die beteiligten Forschungspartnerinnen und -partner in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler.

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Autorinnen und Autoren in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden Eigentümern.

Koordination dieser Publikation: Prof. Dr. Marc K. Peter,

FHNW Hochschule für Wirtschaft (www.fhnw.ch/wirtschaft)

Lektorat: Julia Gremminger und Selma Junele, Polarstern AG, Solothurn und Luzern (www.polarstern.ch)

Gestaltung: Polarstern AG, Solothurn und Luzern (www.polarstern.ch)

www.trinational-digital-business.net

Inhalt

1. TITAN-E Workshop-Seminarreihe	4
Projekthintergrund	4
Einleitung	4
Inhalte und Ablauf	5
2. Projektpartner/innen	6
3. Themenfeld digitale Transformation	7
Begriffsbestimmungen	7
Diskussionspunkte und Erkenntnisse	9
4. Themenfeld Business Model Innovation	11
Begriffsbestimmungen	11
Diskussionspunkte und Erkenntnisse	12
5. Themenfeld IT-Sicherheit	14
Begriffsbestimmungen	14
Diskussionspunkte und Erkenntnisse	15
6. Schlussfolgerungen	16
7. Workshop-Teilnehmende	17
8. Visuelles Protokoll	19
9. Projektteam/Kontakt	21

1. TITAN-E Workshop-Seminarreihe

Projekthintergrund

Im Rahmen des Interreg-Projekts TITAN-E und in Zusammenarbeit mit der FHNW Hochschule für Wirtschaft, Basel Area und Strategylab wurden rund 8'000 Personen, welche die von der FHNW-HSW publizierten Forschungsbände «Arbeitswelt 4.0» (2019) und «KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen» (2017) bezogen haben, zur Seminarreihe «Digitale Transformation, Business Model Innovation und IT-Sicherheit» eingeladen.

Die inhaltliche Grundlage der Seminarreihe stellte insbesondere die im August 2021 publizierte FHNW-HSW-Studie «Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter» mit über 1'800 Teilnehmenden dar. Die Studie gibt Einblick in den aktuellen Stand der Strategieentwicklung von Schweizer Unternehmungen im digitalen Zeitalter. In den Online-Seminaren mit Workshops wurde vermittelt, wie sich Strategien im digitalen Zeitalter entwickeln lassen, wie Business Model Innovation für die Transformation von Geschäftsmodellen angegangen werden kann und wie die strategischen Fragen der IT-Sicherheit dabei mitberücksichtigt werden sollten.

Einleitung

Die digitale Transformation hat die Bedürfnisse, die Erwartungen und insbesondere das Verhalten der Menschen nachhaltig verändert. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, sind Unternehmen gefordert, ihre Strategien und Geschäftsmodelle auf die digitalen Bedürfnisse auszurichten und ihr Leistungsversprechen an den veränderten Markt anzupassen.

Mit der digitalen Transformation und mit Business-Innovationen können Unternehmen neue Geschäftspotenziale identifizieren, aufbauen und damit den eigenen Markterfolg stärken. Dabei gilt es, Mehrwerte für Kundinnen und Kunden zu schaffen und zeitgleich die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Doch Transformation und Business Model Innovation bedeuten mehr, als Produktneuheiten oder neue Dienstleistungen anzubieten. Es handelt sich um die Transformation von Geschäftsmodellen. Hier gilt es auch, die möglichen Gefahren des digitalen Zeitalters rund um das Thema IT-Sicherheit zu kennen und Konzepte zur Stärkung der IT-Infrastruktur aufzubauen.

Inhalte und Ablauf

Die Workshops vom 21. September, 11. Oktober und 3. November 2021 mit gesamthhaft 90 Teilnehmenden behandelten aktuelle Chancen und Herausforderungen im Bereich digitale Transformation, Business Model Innovation und IT-Sicherheit. Im Anschluss an die fachlichen Inputs zu den genannten drei Themenfeldern erfolgten die jeweils in zwei Gruppen aufgeteilten Diskussionsrunden. Dabei wurden Themen und Fragestellungen in folgenden Bereichen behandelt:

Themenfeld: digitale Transformation

- **Die Handlungsfelder der digitalen Transformation**
Zusammenfassung der Studienerkenntnisse von 2017
- **Strategieentwicklung in KMU – Situation und Barrieren**
Zusammenfassung der neuesten Studienerkenntnisse von 2021
- **Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter**
Planung und Umsetzung der digitalen Transformation mit der ACT-Methode

Themenfeld: Business Model Innovation

- **Weshalb ist Business Model Innovation für ein Unternehmen wichtig?**
Nachhaltige und profitable Transformation eines Unternehmens
- **Was kann als Innovation bezeichnet werden?**
Neues sowie Neukonfiguration von Bestehendem als Mehrwert
- **Wie werden agile Business-Model-Innovationsprozesse in einem Unternehmen eingeführt?**
Stetige kleine Änderungen als Mehrwert für Kundinnen und Kunden
- **Wie können Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnerinnen und -partner in den Business-Model-Innovationsprozess eingebunden werden?**
Co-Creation Sessions zur Entwicklung und Überprüfung von Innovationen
- **Welche Business-Model-Innovationskonzepte existieren?**
Konzepte als Leitfaden für die Orientierung

Themenfeld: IT-Sicherheit

- **IT-Sicherheit im KMU**
Worum geht es, welche Fragen sollten sich Verantwortliche stellen?
- **Social Collaboration**
Was gilt es, beim Einsatz von Social Collaboration Tools (Slack, Teams, Zoom etc.) zu beachten **IT-Sicherheits-Konzept** Vorgehen und Bausteine für das eigene Sicherheits-Konzept im KMU

2. Projektpartner/innen

Die Seminarreihe fand im Rahmen des Interreg-Projekts TITAN-E statt.

Zum Interreg-Projekt TITAN-E: Das Projekt hat zum Ziel, das Potenzial des grenzüberschreitenden Ökosystems in der Oberrheinregion (Elsass, Baden-Württemberg, Schweiz) auszuschöpfen, indem Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammengebracht und zu grenzüberschreitenden Projekten angeregt werden. Damit soll eine Zunahme der Entwicklung tri- oder binationaler Wirtschafts- und Geschäftsmodelle sowie Unternehmenskooperationen zwischen KMU gefördert werden.

Projektpartnerinnen und -partner:

Fachhochschule Nordwestschweiz / Hochschule für Wirtschaft ist eine AACSB-akkreditierte Hochschule, die mit ihrem Bildungsauftrag zu einem verantwortungsbewussten und innovativen Handeln in einer dynamischen Welt beiträgt.

Strategylab ist ein auf die Themen des digitalen Zeitalters und der digitalen Transformation spezialisiertes Beratungsunternehmen.

Basel Area unterstützt als Non-Profit-Agentur Unternehmen, Institutionen und Start-ups bei der Vernetzung und fördert den Ausbau eines erfolgreichen Ökosystems in der Region Basel.

Die Seminarreihe ist Teil des Interreg-Projekts TITAN-E und erhält finanzielle Unterstützung vom Bund und den Kantonen.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Kanton Basel-Stadt



3. Themenfeld digitale Transformation

Im Folgenden werden zunächst relevante Begriffe im Bereich digitale Transformation erläutert.

Begriffsbestimmungen¹

Digitalisierung: technischer Prozess, der die Umwandlung von analogen in digitale Daten umfasst

Digitale Transformation: ganzheitlicher Change-Prozess, der die Digitalisierung beinhaltet, darüber hinaus jedoch weitere Aspekte abdeckt (siehe die sieben Handlungsfelder unten) und einen wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Wandel vorantreibt

Customer Centricity: Fokussierung auf Kundenorientierung (personalisierte Angebote, zielgruppengerechte Strategien)

New Technologies: technologische Plattformen, Apps, Software, die je nach Branche unterschiedlich eingesetzt werden

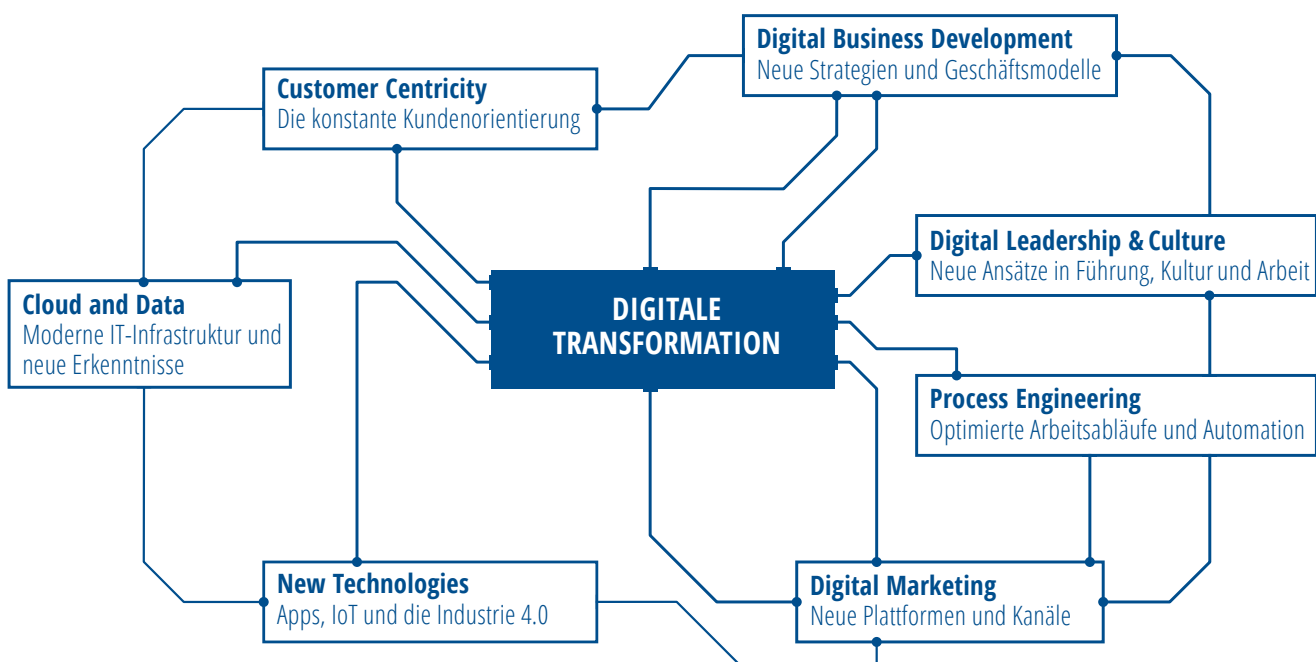
Cloud and Data: Schaffung einer auf Informationstechnologien aufbauenden vernetzten Datenbasis, welche mittels intelligenter Analyseverfahren zu neuem Wissen führt, um strategische Entscheidungen zu treffen

Digital Business Development: Entwicklung neuer Geschäftsmodelle aufgrund des digitalen Wandels, der sich auf Produkte, Wertschöpfungsketten, Kommunikation etc. auswirkt

Process Engineering: standardisierte, effiziente Prozesse durch Automatisierung bzw. Digitalisierung (Vernetzung von Teilaufgaben, Optimierung der Wertschöpfungskette)

Digital Leadership and Culture: Anpassung der Führungsansätze aufgrund des digitalen Wandels (Kreativität und Innovation, digitaler Arbeitsplatz, neue digitale Organisationsformen)

Digital Marketing: Kommunikations-, Vertriebs- und Verkaufsaktivitäten, wie Online-Plattformen, E-Commerce, Social Media, Online Communities oder Marketing Automation mit einer Go-to-Market-Funktion



Die sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation (Peter, 2017)

¹ Marc K. Peter (Hrsg.) (2017). KMU-Transformation. Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten (www.kmu-transformation.ch).

Die digitale Transformation kann als ganzheitlicher Strategieprozess verstanden werden, der über die Digitalisierung von einzelnen Prozessen hinausgeht. In der von der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz 2017 publizierten Studie «Digitale Transformation» konnten neben Treibern, Barrieren und Risiken des digitalen Wandels für KMU sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation identifiziert werden – diese sind:

- Customer Centricity
- New Technologies
- Cloud & Data
- Digital Business Development
- Process Engineering
- Digital Leadership & Culture
- Digital Marketing

2021 wurden die damaligen Forschungserkenntnisse in einer neuen Studie zur digitalen Transformation unter dem Titel «Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter»² um einen Einblick in den aktuellen Stand zur Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter ergänzt. Darin zeigte sich, dass die wenigsten KMU (dafür mehr Grossunternehmen) über eine digitale Strategie verfügen und nur die Hälfte der KMU eine formulierte Strategie, welche die digitale Stossrichtung für die nächsten Jahre festhält, aufweist. Weitere wichtige Erkenntnisse zur Strategiearbeit in Schweizer KMU sind:

- 24 % der KMU führen nie, 24 % alle zwei bis drei Jahre oder seltener und 52 % mindestens einmal pro Jahr eine Marktanalyse durch.
- 50 % der KMU haben keine, 50 % verfügen über eine digitale Strategie (bei 43 % ist diese Bestandteil der Unternehmens- oder IT-Strategie, 7 % verfügen über eine «separate» digitale Strategie).
- 56 % der KMU müssen Unternehmensstrategien aufgrund der digitalen Transformation weiter anpassen.
- Bei 45 % der KMU hat die Corona-Krise einen Einfluss auf die Unternehmensstrategie.
- 34 % der KMU fühlen sich durch die digitale Strategie der Konkurrenz bedroht.
- 44 % mussten ihre Markt- bzw. Marketingpositionierung teilweise oder vollständig anpassen.
- 44 % der KMU sind mit ihrem Digitalisierungsfortschritt nicht zufrieden.

Speziell in einem wettbewerbsintensiven, von neuen Technologien getriebenen und globalen Umfeld sind diese Werte zu gering, weshalb im Rahmen der Studie ein Praxisleitfaden mit einem Strategieprozess und einem Strategiecheck (www.digital-strategy-check.ch) für das digitale Zeitalter entwickelt wurde. Die Grundlage hierfür bildet die ACT-Methode (Analyse, Create, Transform), mit welcher sich die digitale Strategieentwicklung erfolgreich planen und umsetzen lässt.

² Marc K. Peter (Hrsg.) (2021). Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter: Planung und Umsetzung der Digitalen Transformation. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten & Strategylab, Rotkreuz (www.strategische-transformation.ch).

Diskussionspunkte und Erkenntnisse

Gemäss den Diskussionen mit den 90 Teilnehmenden in den drei Online-Workshops konnten Erfolge im Bereich der digitalen Transformation in sehr unterschiedlichen Bereichen erreicht werden, so z.B. in den folgenden:

Digital Marketing & Customer Centricity:

So wurde bspw. eine neue Inbound-Marketing-Strategie erarbeitet, auf deren Grundlage die Sales-Prozesse im Unternehmen angepasst wurden. Weiter wurden z.B. Automatisierungsprojekte in Angriff genommen. Diese reichen von verbesserten E-Mail- und LinkedIn-Automatisierungen bis zu einer automatisierten Verarbeitung von eingehenden Sozialversicherungs-Formularen.

Digital Business Development:

Die öffentliche Verwaltung möchte ihre Prozesse digitalisieren und ihren Bürgerinnen und Bürgern Online-Plattformen anbieten. Hierzu fehlt jedoch die grundlegende Infrastruktur, wie das Glasfasernetz. Da die Infrastruktur sowohl eine politische als auch unternehmerische Fragestellung ist, ist es wichtig, dass eine gemeinsame Strategie erarbeitet wird. Hierzu werden Kooperationen (Co-Creation) mit den unterschiedlichen Akteuren angestrebt, um effiziente gemeinsame Lösungsansätze zu erarbeiten.

Digital Leadership & Culture:

Bei der Erarbeitung eines neuen organisatorischen Setups wurde in einem weiteren Unternehmen auch die bestehende Kundschaft eingebunden, indem in Workshops eine zukünftig effizientere Zusammenarbeit diskutiert wurde. Zudem wurde genannt, dass auch auf Geschäftsleitungsebene die Notwendigkeit einer Anpassung ans digitale Zeitalter teils erkannt werde. Dies habe sich gezeigt, indem eine erweiterte Geschäftsstelle geschaffen wurde, die sich den Fragen rund um die digitale Transformation zukünftig annehmen wird.

In einer NPO wurde im Jahr 2019 eine digitale Strategie erarbeitet. Trotz Widerstand zu Beginn der Strategiearbeit wurde das Thema mobiles, flexibles Arbeiten mitberücksichtigt. Dadurch konnte das Unternehmen zu Beginn der Corona-Krise im März 2020 rasch reagieren. Durch die Strategieumsetzung entstand auch ein neuer Geschäftsbereich.

Technology & Digital Processes:

Im Rahmen des Neubau-Projektes von Roche (4 Millionen Investition und Vernetzung von neuen Bauprojekten) wurde das Thema Smart Building angegangen. Das Ziel war, die neuen Technologien (Robotics etc.) für den Neubau zu berücksichtigen resp. einzugliedern. Um die neuen Technologien besser zu verstehen und entsprechend im Neubauprojekt zu berücksichtigen, gingen Projektmitglieder ins Silicon Valley.

In einem Kleinunternehmen wird seit zwei Jahren an der Digitalisierung des Unternehmens gearbeitet. Mit zunehmender Erfahrung hat das Unternehmen gemerkt, dass die digitale Transformation viel mehr bedeutet, als ursprünglich gedacht. Denn sie erfordert eine bestimmte Infrastruktur, finanzielle Mittel sowie Know-how und strategische Entscheidungen. Kleinunternehmen fordern Entscheide in Bezug auf Make-or-Buy oder Exploration vs. Exploitation, denn sie müssen die Balance zwischen Investitionen (Bereitstellung finanzieller Mittel) und Daily Business (Einnahmen finanzieller Mittel) finden.

Datamanagement & Cloud:

Im Bankensektor sei zudem zu beobachten, dass eine Anpassung ans digitale Zeitalter versucht würde – dies indem bspw. zunehmend der Einsatz von Algorithmen und Bots im Sinne von digitalen Beratern diskutiert wird.

In der Diskussion hat sich aber auch gezeigt, dass noch einige Herausforderungen zu lösen sind. Entsprechend wurden die Treiber, Barrieren, Risiken und Chancen besprochen.

Treiber:

Seit zehn Jahren werden die Prozesse zusehends digitalisiert. Doch die digitale Transformation umfasst mehr als nur die Digitalisierung. Die Digitalisierung wird als zentraler Treiber betrachtet.

Barrieren:

Der Umfang der digitalen Transformation ist nicht immer bekannt. Eine Teilnehmerin merkte an, dass ihr erst dank des Vortrages bewusst wurde, was digitale Transformation alles beinhaltet.

In diesem Zusammenhang wurde auch genannt, dass oft das Wissen und das nötige Mindset für eine Transformation fehle. Dies wiederum schlage sich in einer fehlenden operativen Umsetzung nieder.

Der Verwaltungsrat nimmt oftmals keine aktive Rolle ein, sondern formuliert Vorgaben und Zielsetzungen im Kontext eines möglichen Transformationsprozesses. Und wenn die digitale Transformation dann doch auf die Agenda kommt, dann scheitern solche Zielsetzungen oft an einem «fehlenden Verständnis für das Vokabular und niemand weiss, was eigentlich damit gemeint ist», erklärt eine weitere Teilnehmerin.

Auch das Middle Management von einem Change zu überzeugen, wurde von einzelnen Teilnehmenden als Herausforderung wahrgenommen. Der Return on Investment (ROI), welcher für das Middle Management und den Verwaltungsrat oft im Vordergrund stehe, lasse sich in der Initialisierungsphase nicht immer direkt mit den Vorteilen eines digitalen Transformationsprozesses in Verbindung bringen (bspw. Kundenbindung).

Risiken:

Darüber hinaus, wurde immer wieder die Technik, (fehlende) IT-Kompetenzen und die nicht vorhandene Kenntnis betreffend der Einsatzmöglichkeiten digitaler Kanäle als Hindernisse genannt. Für die digitale Transformation fehlt es zudem oft noch an einem ganzheitlichen Verständnis für diesen Change-Prozess, wobei die digitale Transformation als gemeinsames Ziel definiert werden sollte.

Chancen:

Schliesslich gehe es nicht darum zu optimieren, sondern neu zu denken – und dafür benötige es einen neuen Mindset auf Ebene Management und Mitarbeitende. Gemäss einer Teilnehmerin ist es zudem wichtig, sich vor Augen zu halten, dass der «Horizont der Geschäftsleitung nie als Horizont des Unternehmens ausreichen kann». Es sei wichtig, alle Mitarbeitenden abzuholen, am Change-Prozess teilhaben zu lassen und so die Schwarmintelligenz zu nutzen.

Dabei wirke oft die etablierte Unternehmenskultur einem Wandel entgegen. In den Diskussionen wurde mehrfach betont, dass ein Kulturwandel essenziell sei für das Gelingen der digitalen Transformation. Notwendig sei hierbei unter anderem die jungen Generationen, welche neue Inputs und Perspektiven ins Unternehmen bringen, zu rekrutieren und integrieren. Gleichzeitig bleibe eine grosse Herausforderung der Umgang mit der Frage, was mit jenen Mitarbeitenden geschieht, die sich gegen Veränderungen stellen. Ein Lösungsvorschlag war hierbei, dass zusehends die Notwendigkeit von Change-Management-Kompetenzen erkannt werde und die Möglichkeit von Weiterbildungen bestehe.

Ferner hat sich bestätigt, dass im Öffentlichen Dienst andere Rahmenbedingungen herrschen als in der Privatwirtschaft, was Konsequenzen für Transformationsprojekte hat. So sei es insbesondere aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen, gesetzlichen Vorschriften und weiteren Regularien schwierig, rasch und dynamisch zu transformieren. Obwohl das Bewusstsein für das digitale Zeitalter und dessen Potenzial bei den Mitarbeitenden bestehend sei, fehle es noch an Vielem – insbesondere die Einstellung, dass keine Fehler passieren dürfen und die Angst vor den Reaktionen seitens der Medien seien hinderlich.

Erkenntnisse

- Es wird erkannt, dass der digitale Wandel eine neue Ausgangslage schafft, an welche man sich adaptieren muss, um in Zukunft erfolgreich zu sein.
- Gleichzeitig ist zu beobachten, dass das Konzept hinter dem Begriff der digitalen Transformation noch nicht vollständig erfasst wird.
- Ebenso sei die Unternehmenskultur oftmals noch nicht an das digitale Zeitalter adaptiert: fehlender digitaler Mindset.
- Zudem zeigt sich, dass oft nicht klar ist, wo man ansetzen will und wie man einen solchen ganzheitlichen Change in Gang setzt und leitet.

4. Themenfeld Business Model Innovation

Die relevanten Begriffsdefinitionen zum Themenfeld Business Model Innovation werden in einem ersten Schritt erklärt.

Begriffsbestimmungen³

Business Model Innovation: Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells im Hinblick auf die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen – Kundennutzen und Innovation

Co-Creation: kollaborative Einbindung von Stakeholdern, um bspw. neue Werte, Konzepte, Lösungen, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln

Ökosystem: ein auf Kooperation zwischen interdependenten, aber autonomen Marktteilnehmenden basierendes Beziehungsgefüge, mit dem Ziel gemeinsamer Wertschaffung

Design Thinking: Problemlöseansatz, der auf Anwenderorientierung fokussiert und von multidisziplinären Teams, die aus unterschiedlichen Fachexpertinnen und -experten bestehen, entwickelt wird

System Thinking: Analyseansatz, bei dem das Unternehmen als ganzheitliches System (bestehend aus Subsystemen und deren Beziehungen) mit übergreifenden Strukturen, Mustern und Zyklen) verstanden wird

Geschehen kann dies bspw. mittels Co-Creation, indem Unternehmen kollaborativ mit ihren Stakeholdern (bspw. Kundschaft) neue Werte, Konzepte, Lösungen, Produkte, Dienstleistungen und Preise entwickeln. Denn insbesondere durch den Austausch von Ideen und Erfahrungen entstehen Verbesserungen und Innovationen in einem Unternehmen. Eine weitere Möglichkeit, ein erfolgreiches Business Model zu entwerfen und laufend weiter-zuentwickeln, ist der Aufbau und die Nutzung von sogenannten Ökosystemen. Als wichtige Merkmale von Ökosystemen können aufgeführt werden:

- Verschiedene Teilnehmende nutzen in einem dynamisch entwickelten Wertschöpfungsnetzwerk eine gemeinsame organisatorische und transaktionale Infrastruktur.
- Die einzelnen Geschäftsmodelle dienen der gemeinschaftlichen Wertschöpfung mit übergreifendem Ziel.
- Meist wird die gemeinschaftliche Wertschöpfung über eine digitale Plattform, welche als Infrastruktur zur Entwicklung und/oder zum Austausch von Leistungen dient, bereitgestellt.
- Akteure sind zwar voneinander abhängig, bleiben jedoch autonom und können dadurch in diversen Ökosystemen verschiedene Rollen einnehmen.

Damit ein solches Ökosystem auch erfolgreich ist, gilt es, sich als Teil des Ökosystems zu verstehen und seine Rollen und Verhaltensweisen im System zu erkennen. Zudem sollten ein Verständnis über systemische Möglichkeiten entwickelt und produktive Verhaltensweisen für das Unternehmen und für das gesamte Ökosystem ausgelotet werden, um Wertströme gezielt zu verändern. Es gilt ebenfalls am und im System zu arbeiten, Partner zu integrieren (Co-Creation) sowie Vorteile für alle Akteure zu schaffen. Auch Systems Thinking und Design Thinking sind zu etablieren sowie Strategien und Techniken zu erarbeiten, um das Ökosystem kontinuierlich zu entwickeln. Nicht zuletzt ist es unabdingbar, System Design in die Kultur der Organisation zu integrieren sowie bestehende Regeln bewusst zu durchbrechen.

Unter den Begriff Business Model Innovation lassen sich zwei Zielsetzungen subsumieren:

1. Kundennutzen schaffen respektive Kundenprobleme lösen.
2. Wettbewerbsvorteile mit den eigenen Produkten und Services erreichen.

³ Marc K. Peter (Hrsg.) (2021). Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter: Planung und Umsetzung der Digitalen Transformation. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten & Strategylab, Rotkreuz (www.strategische-transformation.ch).

Diskussionspunkte und Erkenntnisse

In den Diskussionen mit den 90 Teilnehmenden in den drei Online-Workshops wurde das Themenfeld Business Model Innovation besprochen. Die Diskussion über Ökosysteme ist gemäss einer Teilnehmerin zurzeit noch Zukunftsmusik. Das liege wohl daran, dass viele Unternehmen – gerade im Kontext des sich digital wandelnden Wirtschaftsumfelds – das Gefühl haben «sowieso bereits einen Schritt zurückzuliegen». Oft führe das dazu, dass das Verständnis für Synergien blockiert werde – stattdessen sei beobachtbar, dass eine Zusammenarbeit mit der Konkurrenz oftmals als unvorstellbar empfunden werde. Insbesondere bei KMU sei feststellbar, dass diese noch in eher traditionellen Mustern denken und eine Öffnung des eigenen Systems hin zu einer Co-Creation-Plattform noch ein langer Weg sei, so die Einschätzung eines Teilnehmers. Diese Wahrnehmung wird auch von einer Teilnehmerin bestätigt, welche die fehlende Nutzung von Ökosystemen mit Angst bezüglich Umsatz oder Idee verbunden sieht. «Es wird nicht $1 + 1 = 3$ gedacht, sondern eher $1 - 1 = 0$.»

Ein Erfolgsbeispiel in dieser Hinsicht stammt aus der öffentlichen Verwaltung, wo Bund, Kantone und Gemeinden oft zusammenarbeiten, indem Lösungen bspw. kantonale entwickelt und dann in den Gemeinden umgesetzt und angewandt werden. Ein Teilnehmer nennt hier die Entwicklung einer Kommunikationsplattform als Beispiel eines Ökosystems. Jene zeige, dass Gemeinden kollaborieren, indem sie in Form von unterschiedlicher Themenaufbereitung (bspw. zum Thema Umzug und mit Kontaktangaben zu Dienstleistungsangeboten, Schulen etc.) den Einwohnenden einen Mehrwert bieten. Co-Creation ist auch bei der NGO Bioterra ein grosses Thema. Dort werde, so eine Teilnehmerin, mit einer Austauschplattform gearbeitet, die den Informationsfluss zwischen Organisation und Kundschaft fördere.

Ein weiteres Beispiel ist das Pharmaunternehmen Roche, das im letzten Jahr reorganisiert wurde, um bestehende Silos aufzubrechen und interne Netzwerke zu entwickeln. Dies mit dem Ziel, durch einen neuen Mindset die Kontinuität des Unternehmens sicherzustellen.

Ferner wurde in diesem Zusammenhang der Versuch genannt, eine Touristenplattform für die Region rund um den Vierwaldstättersee zu schaffen. Dies sei aber enorm schwierig, da unzählige Parteien mit ganz unterschiedlichen Interessen zusammentreffen. Gemäss einem Teilnehmer sind die Kernfragen hierbei die folgenden: «Wer macht denn eigentlich Profit? Wohin fliesst letztlich das Geld?» Ein Lösungsvorschlag könnte hierbei sein, dass die Hochschulen mehr Unterstützung bieten, mehr Impulse geben und als neutrale Plattform zur Verfügung stehen. Ähnliches stellt ein Teilnehmer fest, der ebenfalls die Fragen nach Erstinvestitionen und die finanziellen Risiken als Problemfelder formuliert.

Generell wurde zudem angemerkt, dass auch die Involvement der Kundinnen und Kunden im Innovationsprozess und bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen häufig noch zu wenig gelebt werde. Und dies, obwohl die Unerlässlichkeit eines Mix von Menschen mit verschiedenen Persönlichkeiten teils erkannt werde. Denn erst Vielfalt ermögliche neue Impulse, die vielleicht auch anregen, sich selbst zu hinterfragen und Neues anzudenken. Kritischer sieht dies eine Teilnehmerin, der das fehlende Bewusstsein für die Bedeutung des Kunden in Innovationsprozessen eher in der Tatsache begründet scheint, dass häufig einzig von den eigenen Bedürfnissen ausgegangen werde. Ein Denken über den eigenen Tellerrand sei leider nicht oft anzutreffen, bemängelt sie. Zudem wurde angemerkt, dass Innovationen oft noch zu stark marketinggetrieben seien, dies, da offenbar nach wie vor in internen Strukturen und Silos gedacht werde. Doch erst, wenn dieses Muster aufgebrochen werde, seien Innovationsprozesse, die über die ganze Value Chain gedacht werden, möglich. Das Erfolgsmodell sieht ein Teilnehmer im Begriff der Open Innovation, die sich im besten Fall auf eine «Kernkompetenzkette» stützt, die aus Beiträgen unterschiedlicher Fachkompetenzen besteht.

Für viele KMU besteht die grösste Herausforderung darin, Tagesgeschäft und Strategiearbeit in Einklang zu bringen. Es sind viele Themen anzugehen, doch es besteht wenig Zeit für Strategiearbeit, da das Tagesgeschäft zu viel Ressourcen bindet.

Erkenntnisse

- Für viele KMU ist die Nutzung von Synergien und damit die Öffnung des eigenen Systems noch mit Angst behaftet.
- Traditionelles Denken muss erst aufgebrochen werden – ein Mindshift ist notwendig.
- Kundeninvolvierung bei Innovationsprozessen ist ebenfalls erst selten ein Thema – Customer Centricity ist zwar im Bereich Marketing angekommen, nicht aber in den anderen Abteilungen.
- Dies verdeutlicht ein in vielen Unternehmungen nach wie vor vorhandenes Silo-Denken.

5. Themenfeld IT-Sicherheit

Die Begriffsdefinitionen zu den relevanten Themen im Bereich IT-Sicherheit befinden sich im folgenden Abschnitt:

Begriffsbestimmungen⁴

Ransomware: Mittels Schadprogramm (böartige Software) verschafft sich jemand Zugriff auf einen fremden Computer. Die darauf zu findenden Daten und Dokumente werden verschlüsselt und gesperrt, wobei für die Entschlüsselung ein Lösegeld gefordert wird.

Malware: Schadprogramm, das auf einem fremden Computer schädliche Funktionen ausführt, wie die Manipulation oder das Löschen von Daten. Es gibt drei Klassen solcher Schadprogramme: Computerviren, -würmer und Trojanische Pferde.

E-Mail-Phishing: Identität/Organisation wird als E-Mail-Absender vorgetäuscht mit dem Ziel, dass Adressaten eine bestimmte Aktion ausführen (bspw. Klicken auf einen böartigen Link). Prinzip basiert auf «spray and pray» – E-Mails werden an so viele Adressen wie möglich versandt.

Spair-Phishing: Böartige Mails werden nur an ausgewählte Personen versandt (kein Massenversand), wobei diese häufig personalisiert sind und damit oft eine erhöhte Öffnungsrate erzielen.

Multi-Faktor-Authentifizierung: Verstärkter Authentifizierungsmechanismus, der vor Cyberangriffen besser schützt, indem meist über zwei Faktoren eine Identifizierung vorgenommen wird – bspw. persönliches Passwort und One-Time-Password.

Datendiebstahl findet oftmals nicht mehr in Form von Lösegeldforderungen für gestohlene Daten statt. Heute ist stattdessen insbesondere die sogenannte Ransomware für gesperrte Daten hoch im Kurs. Ransomware lässt sich definieren als Malware, die den Zugang zu Geräten sperrt oder die darauf enthaltenen Daten verschlüsselt, damit nicht mehr darauf zugegriffen werden kann. Von den Opfern wird dann ein Lösegeld für die Wiederherstellung gefordert. Ransomware ist:

- Profitabel (durchschnittliche Lösegeldforderungen fürs 2020 lagen bei 827'344 USD)
- Flexibel (anpassungsfähig an aktuelle Ereignisse und Entwicklungen, bspw. COVID-19-Pandemie)
- Professionell (nicht mehr «spray and pay» – breite Streuung und Hoffnung auf ca. 2 % Öffnungsrate, sondern «stay and play» – Mails auf Zielgruppe zugeschnitten, mit deutlich erhöhter Öffnungsrate)
- Nachhaltig (Trend zur doppelten Erpressung – wenn nicht bezahlt wird, werden die Daten veröffentlicht)

Die Empfehlung für Betroffene lautet dabei, kein Lösegeld zu bezahlen, eine Cyber-Versicherung (Unternehmen und Privatpersonen) abzuschliessen und als Präventivmassnahme Investitionen in die IT-Sicherheit zu tätigen. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass 91 % aller Cyberangriffe mit einer Phishing-E-Mail beginnen, wobei häufig Webmaster im Fokus des Angriffs stehen. Eine andere Variante ist das Spoofing, bei welchem E-Mails über gefälschte E-Mail-Adressen versandt werden.

Die internationalen Trends im Bereich Cybersicherheit 2021 gehen dabei in folgende Richtung: Es wird angenommen, dass Ransomware weiterhin die Bedrohung Nummer 1 bleiben wird, dass Angriffe auf die Lieferkette zunehmen und gezielter werden, dass die Nutzung der Multi-Faktor-Authentifizierung sich weiterentwickeln wird und dass die Branchen Bergbau, Transport, Bauwesen und Energie die Hauptziele von Cyber-Angriffen bleiben werden.

Ferner führt die zunehmende Nutzung von mobilen Geräten zu besonderen Risiken:

- Social Engineering
- Datenleck – unbefugte/unbeabsichtigte Offenlegung von Daten
- Wifi-Störungen (Man-in-the-Middle-Angriffe)
- Veraltetes Gerät (fehlende Updates)
- Schwache Passwörter, Wiederverwendung von Passwörtern
- Mobile Ad Fraud
- Kryptojacking
- Verlust oder Diebstahl eines Geräts

⁴ Nicolas Mayencourt & Marc K. Peter (2021). IT-Sicherheit für KMU. So navigieren Sie Ihr Unternehmen sicher durch Cyber-Turbulenzen. Beobachter Edition & Handelszeitung, Zürich (www.it-sicherheit-kmu.ch).

Diskussionspunkte und Erkenntnisse

Bei sämtlichen Diskussionen mit den 90 Teilnehmenden in den drei Online-Workshops kam zum Ausdruck, dass das Thema IT-Sicherheit ein jeweils von der IT getriebenes Themen- und Aufgabenfeld darstellt. Ferner wurde deutlich, dass das Bewusstsein für die Risiken und Gefahren im Web da ist. Gleichzeitig wurde dafür plädiert, noch aktiver in Bezug auf die Sensibilisierung der Mitarbeitenden zu werden.

In den meisten Unternehmungen scheinen dabei eine oder mehrere der folgenden Sicherheitsmassnahmen Status quo zu sein:

- Einführung zur IT-Sicherheit für neu eintretende Mitarbeitende
- Durchführungen von Webinaren, E-Learnings und Schulungen
- Audits (alle ein bis zwei Jahre)
- Vorträge von Fachspezialistinnen und spezialisten
- Multi-Faktor-Authentifizierung
- Cyberversicherungen
- Zwei-Faktoren-Authentifizierung
- Phishing-Tests

Obwohl das Thema IT-Sicherheit auf der Agenda des Tagesgeschäfts angekommen zu sein scheint, wurde immer wieder erwähnt, dass es sich bei der IT-Sicherheit keinesfalls um ein rein technisches Anliegen handelt, sondern verstärkt der Faktor Mensch zu berücksichtigen sei. Denn offenbar scheinen sich Sicherheit und Bequemlichkeit/Einfachheit diametral gegenüberzustehen, was dazu führe, dass nach wie vor – und dies trotz bestehendem Bewusstsein für die Risiken – das Interesse am Thema oder die Kenntnis über den Nutzen von eingeführten Sicherheitsmassnahmen dann doch fehle. Eine Teilnehmerin bringt dies folgendermassen zur Geltung: «Wenn die Mitarbeitenden nicht geschult sind, kann auch bei bestmöglicher technischer Sicherheit etwas passieren.» Zudem wurde immer wieder zum Ausdruck gebracht, wie wichtig es ist, ein Vertrauensverhältnis in den Unternehmen zu schaffen. Die Unternehmenskultur müsse sich in eine Richtung entwickeln, die es erlaube, offen mit Fehlern und dem Thema Cyber-Sicherheit umzugehen. Erst, wenn die Mitarbeitenden merken, dass es nicht darum geht, intern die «Schuldigen» zu suchen, wenn es zu einem Angriff kommt, werden sie sich auch

mit Fragen und Unklarheiten an die IT wenden. Geschieht dies nicht, läuft man hingegen Gefahr, dass bspw. Phishing-Mails erst verspätet gemeldet werden. Denn niemand möchte schliesslich eingestehen, dass man unwissend ist, so eine andere Teilnehmerin.

Schliesslich wurde auch deutlich, dass das Bewusstsein für die Risiken (welches in den meisten Unternehmungen geschaffen wurde) nicht gleichzusetzen ist mit dem Bewusstsein für die Tatsache, dass letztlich jeder selber verantwortlich ist für den Umgang mit dem Thema Sicherheit. Ein Teilnehmer verweist hier darauf, dass sich jede und jeder Einzelne als sogenannter Datenschutz-verwalter verstehen sollte. Insbesondere die häufige Durchmischung von privaten und beruflichen Aktivitäten auf Firmen-Laptops mache es unerlässlich, dass IT-Sicherheit nicht einfach als Thema der IT aufgefasst werde, sondern erkannt wird, dass jede und jeder Einzelne zur Gesamtsicherheit beitrage.

Erkenntnisse

- IT-Sicherheit ist ein stark seitens IT getriebenes Thema.
- Das Bewusstsein und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Cyber-Risiken sollte konstant gefördert und vorangetrieben werden.
- Es braucht eine offene Fehlerkultur, damit sich Mitarbeitende bei Unklarheiten und Fragen melden.
- Ein Bewusstsein für IT-Sicherheit und Risiken heisst, die Bedeutung des eigenen Handelns zu erkennen und zu reflektieren.

6. Schlussfolgerungen

Es wurde deutlich, dass der digitale Wandel in den Unternehmen als Change-Prozess verstanden wird, welchem man sich nicht entziehen kann, wenn man zukunftsfähig und erfolgreich sein will. Da gleichzeitig allerdings das Konzept hinter dem Begriff der digitalen Transformation oftmals noch nicht vollständig erfasst wird, ist es wichtig, im Unternehmen (auf allen Ebenen) einen digitalen Mindset zu fördern. Dies insbesondere auch im Zusammenhang mit der Erkenntnis, dass in den Unternehmen oftmals nicht klar ist, wo man ansetzen will und wie man einen solchen ganzheitlichen Change in Gang setzen und leiten sollte.

Da ferner für viele KMU die Nutzung von Synergien und damit die Öffnung des eigenen Systems noch mit Angst behaftet ist, scheint auch hier eine Bewusstmachung von Potenzialen im Hinblick auf die Zusammenarbeit in Ökosystemen, Co-Creation oder Open Innovation notwendig. Dadurch ist es möglich, traditionelles Denken aufzubrechen und den bereits angesprochenen Mindshift zu fördern. Eine weitere Notwendigkeit scheint die Abkehr von einem oftmals noch vorhandenen Silo-Denken.

Betreffend IT-Sicherheit zeigte sich, dass das Thema stark seitens IT getrieben und geleitet wird. Dieses Faktum ist unter Umständen allerdings hinderlich für das notwendige Bewusstsein der Bedeutung des eigenen Handelns. IT-Sicherheit ist schliesslich nicht ein rein im technischen Bereich anzusiedelndes Thema, sondern wird stark durch den Faktor Mensch mitbestimmt. Hier scheint es wichtig, die Mitarbeitenden anzuregen, das eigene Handeln zu erkennen und zu reflektieren. Diese Haltung kann durch eine konstante Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Cyberrisiken gefördert und unterstützt werden. Unabdingbar scheint in diesem Zusammenhang die Entwicklung einer offenen Fehlerkultur, damit das teils noch vorhandene Unwissen der Mitarbeitenden im Bereich IT-Sicherheit nicht zu einem Tabu wird, sondern ein offener Austausch gefördert wird.

Die digitale Transformation im KMU ist eine Strategiereise

Wie kann auch ein KMU die digitale Transformation angehen? Bspw. mit dem digitalen Strategietest (www.digital-strategy-check.ch), um die Potenziale zu erkennen, die Themen im Unternehmen unter Einbindung der Mitarbeitenden zu angehen und so die Strategieentwicklung in kleinen Workshopgruppen voranzutreiben. Es braucht nicht lange Texte, sondern Bilder (vgl. Folgekapitel). Diese werden an einem zentralen Ort (als Plakat in der Kaffeeküche oder online) zur Verfügung gestellt und können jederzeit ergänzt und diskutiert werden. Davon ausgehend werden Prioritäten festgelegt, eine digitale Roadmap zusammengetragen und Projekte durchgeführt; respektive wird mit den «Quick wins» oder den «low hanging fruits» begonnen, um rasch Erfolge zu erreichen und Lust auf mehr zu schaffen.

7. Workshop-Teilnehmende

Die folgenden Tabellen beinhalten einen Überblick über die durchgeführten Workshops und die Workshop-Teilnehmenden.

Informationen zum Workshop 1

Datum / Zeit	21. September 2021, 15.00 bis 18.00 Uhr		
Forschungsteam	Marc K. Peter, Valérie Savoy, Mike Tonazzi, Deborah von Büren		
Teilnehmende des Workshops			
– Belisario Bertoa, SLSP	– Alex Häusermann, Alemon	– Thomas Schurr, C-Advisory	
– Vanessa Burk, Winter Creation	– Sabrina Keppler	– Paolo Sferrazzo	
– Markus Debbelfeld, Search & Co	– Hanno Konrad, KONRAD	– Michael Spaeth, Haufe Group	
– Matthias Friedli, Friedli Projektmanagement	– Bruno Montani, HEV Schweiz	– Sascha Spreitzer, Spreitzer	
– Christian Ganglmair	– Michelle Peter, Search & Co	– Joél Steinmann, Solergo	
– Patrick Hagen, SGV Holding	– Alexander Rinner	– Roman Studer, Kanton Aargau	
– Mathias Hartl, Hamcom GmbH	– Gebhard Schatz, T-Online	– Florian Suter	
– Jeannette Häsler Daffré	– Wolfram Schmidt	– Roland Urech, SVA Aargau	
	– Florian Schmitt, Universität Bayreuth	– Paul Weber, IGAKIS	

Informationen zum Workshop 2

Datum / Zeit	11. Oktober 2021, 15.00 bis 18.00 Uhr		
Forschungsteam	Marc K. Peter, Valérie Savoy, Mike Tonazzi, Deborah von Büren		
Teilnehmende des Workshops			
– Stephan Anders, Business Professional Akademie	– Céline Heim, Sparkworks	– Ivan Pesic	
– Jens Blüm, Puffin Barcelona Consulting	– Katja Hinkelbein	– Philippe Ramer, Generali	
– Gabriele Brandl	– Andreas Jermann, Basler Verkehrs-Betriebe	– Jürgen Reuter, Baudirektion Kanton Zürich	
– Nilgün Brühwiler	– Oliver Kalscheuer	– Andreas Rössler, Stadt Burgdorf	
– Norbert Burger, Syntegon	– Martina Kessler, Kanton Zug	– Renate Rüeger, HR Punkt	
– Luciano D'Agostino, Tax Consulting	– Andreas Körner, armasuisse	– Dieter Schaller	
– Christoph Dopp, vision2process	– Saskia Listle, Saskia Listle	– Daniel Sullivan	
– Volker Engelmann, Engelmann Technology	– Deborah Müller, RUAG	– Paulien van der Lugt, Solidar	
– Claudia Geissmann	– Bettina Müller, Schoch Gruppe	– Richard Wagner, T-Online	
– Florian Gürtler, One Inside	– Frank Müller-Laessig, ML-spectrum	– Paul Weber, IGAKIS	
	– Stephan Muntwyler	– Oliver Wenger, Simplex AG	
	– Claudia Nef, Hälq Group		

Informationen zum Workshop 3

Datum / Zeit 3. November 2021, 9.00 bis 12.00 Uhr

Forschungsteam Marc K. Peter, Valérie Savoy, Mike Tonazzi, Deborah von Büren

Teilnehmende des Workshops

- | | | |
|--|---|---|
| – Alexander Ball | – Sabrina Keppler | – Wolfram Schmidt-Endres,
Public Files |
| – Sascha Bayer, Q_PERIOR | – Christian Kohler, Rheinmetall | – Michael Seiler, Michael Seiler |
| – Roman Bernold, Balmer Etienne | – Michael Kuehle, Evangelisches
Diakonissenhaus | – Atila Sis |
| – Lisa Brodbeck, Roche | – Ulrike Meisel, PostFinance | – Maurizio Togni, TM.RESULTS GmbH |
| – Luciano D'Agostino, Tax Consulting | – Philipp Meyer | – Jessica Valli, Lindt AG |
| – Dominik Di Rosa, SKH Di Rosa | – Engr. Kenneth Osigwe | – Toni Wäfler, FHNW |
| – Christine Dubach, B-Visual | – Charles Rüedi, Rüedi Consulting | – Marc Weber |
| – Askim Eroglu, Bioterra | – Eveline Saxer, Gebrüder Meier | – Paul Weber, IGAKIS |
| – Walter Hoffman | – Konstanze Schäfer, FHNW | – Jan Wokittel, Roche |
| – Samuel Jaberg, Stämpfli Kommuni-
kation | – Isabelle Schirmer, Die Botschafter
Kommunikationsagentur | – Michael Zotter, Zottermedia GmbH |
| – Oliver Kalscheuer | | |

[illegible]



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Die Hochschule für Wirtschaft FHNW ist international ausgerichtet und praxisorientiert. Sie bildet in Basel, Brugg-Windisch und Olten 3'000 Bachelor- und Masterstudierende aus und ist mit ihrem breiten Business-Weiterbildungsangebot führend unter den Fachhochschulen der Schweiz.

Das Kompetenzzentrum Digitale Transformation von Prof. Dr. Marc K. Peter an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW bietet Forschungs-, Beratungs- und Bildungsleistungen rund um die Digitale Transformation an, um Organisationen und Mitarbeitenden zu helfen, digitale Wachstumsstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Wichtige Hilfsmittel für KMU in der digitalen Transformation:

Workshop-Canvas Digitale Transformation

Mit dem Workshop-Canvas zur digitalen Transformation erhalten Sie ein kostenloses Hilfsmittel, um mit Ihren Mitarbeitenden zusammen Ideen und Potenziale für Ihre Unternehmenstransformation zu identifizieren.

www.digital-transformation-canvas.net

Workshop-Canvas Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Mit dem Workshop-Canvas zur Strategieentwicklung erhalten Sie ein kostenloses Hilfsmittel, um mit Ihren Mitarbeitenden zusammen Ihre Strategie für die digitale Transformation des Unternehmens zu entwickeln.

www.act-strategy-canvas.ch

Workshop-Canvas Arbeitswelt 4.0

Mit dem Workshop-Canvas zur Arbeitswelt 4.0 erhalten Sie ein kostenloses Hilfsmittel, um mit Ihren Mitarbeitenden zusammen Ideen und Potenziale für Ihre Arbeitswelt-Strategie zu identifizieren.

www.arbeitswelt-zukunft.ch/workshop-canvas

Bestimmung der digitalen Maturität

Mit der kostenlosen Maturitätsanalyse können Sie sich und Ihr Unternehmen selber evaluieren: Wie weit sind Sie mit Ihrer Transformation fortgeschritten? Haben Sie in allen Handlungsfeldern Projekte initialisiert oder bereits realisiert? Wo liegt das (grösste) Potenzial?

www.digitale-reife.net

Bestimmung der strategischen Themen

Mit dem kostenlosen Online-Strategiecheck definieren Sie diejenigen Themen und Fragen, welche im Rahmen

der Strategieentwicklung für das digitale Zeitalter diskutiert werden sollten.

www.digital-strategy-check.ch

Praxisleitfaden Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Forschungsergebnisse, Praxistipps, Fallstudien, Strategievorlagen und Checklisten für die Planung und Umsetzung der digitalen Transformation:

www.strategische-transformation.ch

Praxisleitfaden Digitale Transformation für KMU

Forschungsergebnisse, Praxistipps, Fallstudien und Checklisten für Ihre KMU-Transformation:

www.kmu-transformation.ch

Praxisleitfaden Arbeitswelt 4.0

Forschungsergebnisse, Praxistipps, Fallstudien und Checklisten für Ihre neue Arbeitswelt:

www.arbeitswelt-zukunft.ch

Weitere Informationen:

FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness & Communication
Prof. Dr. Marc K. Peter
Kompetenzzentrum Digitale Transformation
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

marc.peter@fhnw.ch

www.digitale-transformation-artikel.ch

9. Projektteam/Kontakt



Prof. Dr. Marc K. Peter

FHNW Hochschule für Wirtschaft
marc.peter@fhnw.ch



Deborah von Büren, MA

FHNW Hochschule für Wirtschaft
deborah.vonbueren@fhnw.ch



Valérie Savoy

Strategylab
vs@strategylab.net



Mike Tonazzi

Strategylab
mt@strategylab.net



Anna V. Rozumowski

FHNW Hochschule für Wirtschaft
anna.rozumowski@fhnw.ch

Marc K. Peter, Valérie Savoy, Mike Tonazzi, Deborah von Büren
und Anna V. Rozumowski:

**Digitale Transformation, Business Model Innovation
und IT-Sicherheit: Veränderung als Chance für
die kontinuierliche digitale Transformation nutzen.**

TITAN-E Projet Européen
Workshop-Serie 2021

Hochschule für Wirtschaft FHNW
Olten, Dezember 2022

www.trinational-digital-business.net

Das Projektteam dankt den 90 Workshop-Teilnehmenden für
den regen Austausch und die guten Diskussionen sowie
TITAN-E mit den beteiligten Partnerinnen und Partnern für die
Projektfinanzierung.